

Avons-nous le choix de prendre notre liberté ?

Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable.

www.com-hom.com

S'affranchir de ses propres paradoxes



Le risque zéro n'existe pas!

Retrouvant ma liberté à la sortie du confinement, la première action que je menai fut d'aller me faire remplacer un implant qui n'avait pas résisté aux perturbations apportées par les premiers jours de ma résidence forcée. Allez comprendre!

Alors que la mise en place d'une dent en porcelaine eut été plus rémunératrice pour lui, mon chirurgien-dentiste me conseilla de choisir un implant en métal. Nous eûmes un court échange sur les avantages et les inconvénients des deux options jusqu'à ce que le praticien y mette fin, me faisant d'autorité ouvrir la bouche et concluant doctement : *"de toute façon aujourd'hui encore, la médecine, c'est du bricolage. Nous ne pouvons pas nous mesurer à la perfection de la nature. On soigne encore et toujours une maladie en la remplaçant par une autre!"*

Sans possibilité de répondre, je méditai sur de ces évidences essentielles dans l'industrie : *le risque zéro n'existe pas!*

En tout point de vue, vivre, c'est prendre des risques. Que ce soit d'un point de vue personnel ou professionnel, toutes nos actions affrontent inévitablement la balance coûts-bénéfices. Ce n'est donc pas la présence ou l'absence de difficultés qui différencie les gens, mais bien la façon dont ceux-ci gèrent les inévitables difficultés de la vie.

En me conseillant l'implant en métal, le chirurgien dentiste me fit prendre le risque de possibles réactions chimiques du métal avec l'acidité de ma bouche. Le coût était moindre que l'implant en porcelaine qui présentait quand à lui une moindre résistance à la pression de ma mâchoire. Il y avait un choix à faire!

Dans un monde où la complexité émerge partout, toute autre attitude qui consisterait à ne pas faire face à la plus brutale des réalités selon l'expression du paradoxe de Stockdale, repose sur une forme de pensée magique qui laisse espérer que le monde voudra bien se plier à notre volonté, qui apporte le bénéfice d'occulter nos angoisses de notre esprit et qui, tôt ou tard, nous amène à voir se réaliser certaines de nos prophéties autoréalisatrices.

Un remède à un symptôme ne traite pas la cause du symptôme

Il est difficile d'aborder de front un problème de fond, soit parce qu'il est obscur ou complexe, soit, et c'est plus souvent le cas, parce qu'il dérange. Or, le problème d'un problème de fond qui dérange est qu'il finit toujours se manifester par des symptômes auxquels on ne peut pas rester indéfiniment ni sourd ni aveugle. Le symptôme finit toujours par nous dire qu'il y a un problème, quand bien même on resterait hermétique au "véritable" problème de fond qui dérange.

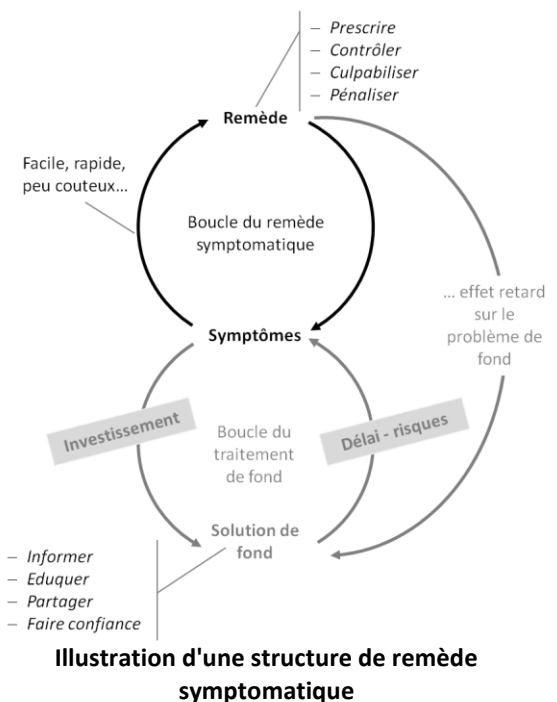
Prenons l'exemple d'un pharmacien propriétaire de son officine. Son équipe se compose de deux ou trois pharmaciens, d'autant de préparatrices et de plusieurs étudiants dans les deux professions. Face à un incessant fort turnover, notre homme se trouve régulièrement obligé de recruter de nouvelles personnes, avec tout ce que cela représente comme tracasseries administratives et frictions interpersonnelles. Une seule personne est pourtant inamovible : une préparatrice très expérimentée, très compétente, qui maîtrise parfaitement les règles de l'art et qui se montre dans les faits très efficace pour manager tout ce petit monde. A tel point qu'elle réalise également toutes les missions que seul un pharmacien diplômé est légalement en droit de faire. Notre pharmacien s'en désole. Il sait que le problème, le symptôme, est la trop grande emprise de sa préparatrice dans l'organisation. Il sait que la loi n'est pas respectée. Il sait qu'il devrait y apporter certains changements. Mais il mesure aussi tous les avantages qu'il tire de ne pas s'en occuper. Il sait que pour résoudre son problème, il lui faudrait s'intéresser à un problème de fond qui le dérange.

Lorsque les symptômes surgissent et qu'on est bien obligé de trouver une solution, on croit bien faire en cherchant un remède aux symptômes. Parfois – et surtout quand le problème de fond dérange et qu'on ne veut aimerait le voir se résoudre tout seul- une solution qui semble être d'une rare efficacité va nous obnubiler, nous éloignant astucieusement de toute tentative de régler le problème de fond. On ne fait alors que soigner les symptômes pendant que les causes sous-jacentes du mal demeurent et s'amplifient de manière cachée.

L'ironie triste de ce mécanisme est que plus la solution miracle a des effets visibles sur les symptômes, au moins dans les premiers temps du traitement, plus elle éloigne le problème sous-jacent de la conscience et l'enfonce dans les vapeurs de l'aveuglement et du déni.

Ce mécanisme de comportement que l'Approche Systémique nomme remède symptomatique est assez couramment utilisé quand la culture de management repose plus que nécessaire sur un mode directif et donneur d'ordres.

Face à des dysfonctionnements, on voit souvent comment on remédie aux problèmes avec des nouvelles consignes et des règles de comportement, communiquées à grand renfort de marketing, renforcées par des dispositifs contrôles. On pratique de façon plus ou moins explicite la culpabilisation dans l'espoir secret d'éviter la sanction, et en dernier recours, on pénalise de façon plus ou moins responsables, de façon plus ou moins assumées.



Presque toujours, il s'agit de faire vite car l'espoir est grand (pensée magique) que tout va rentrer dans l'ordre et que tout va redevenir comme avant.

En contrepoint de cela, si l'on voulait s'attaquer à une solution de fond, on pourrait faire appel à la confiance, à la responsabilité et à l'intelligence des personnes et du collectif. Or, c'est certain, cela demanderait de l'investissement, du temps et présenterait le risque de faire émerger d'autres problèmes.

Le collectif, seule entité capable de gérer le paradoxe

L'exemple que nous vivons avec la crise du Covid-19 nous montre combien la tentation du remède symptomatique est gigantesque et combien la pensée magique est très largement partagée. Il est quasiment impossible de se soustraire à l'urgence terrifiante assenée par les médias, les politiques et l'économie. Tout nous confine dans la mise en œuvre de remèdes symptomatiques (port du masque en extérieur, télétravail, distanciations sociales impossibles à respecter sauf à déplacer les murs,...) et nous fait attendre une solution miraculeuse et définitive (pour ou contre l'hydroxychloroquine, course au vaccin,...).

Pendant ce temps, toutes les solutions proposées présentent le risque de nous éloigner les uns des autres, nous poussent à des relations déshumanisées via l'usage du numérique. Aucune ne semble prendre véritablement en compte nos besoins de fond, ceux de la relation et du collectif. Et chaque jour, cela nous éloigne de ce que nous sommes intrinsèquement, des êtres sociaux ayant besoin du collectif pour donner sens et épanouissement à nos existences.

Entre l'aphorisme existentiel –le risque zéro n'existe pas- et le remède symptomatique que tout nous pousse à déployer, n'est-ce pas le moment de prendre justement le temps de la réflexion et du partage? En cette rentrée très spéciale, n'est-ce pas sur ces deux aspects essentiels qu'il est véritablement urgent de causer au sein de l'entreprise? Quel niveau de risque prendre entre confinement et vivre ensemble? Quels processus de communication et de partage alternatifs pouvons-nous inventer? Quelles opportunités s'offrent à nous pour procéder aux changements que nous n'osions pas engager...avant?

A propos de l'auteur :



Xavier DELAIGUE
[Com-Hom](#)

Xavier DELAIGUE : Vingt années d'expérience dans l'industrie, à des fonctions transversales et opérationnelles, majoritairement orientées sur la maîtrise des risques industriels (Qualité, Sécurité, Environnement, Sûreté nucléaire, Radioprotection), m'ont enseigné l'importance, la complexité et la subtilité des Facteurs Organisationnels et Humains au sein des organisations.

Ma vocation est de me mettre au service de celles et ceux qui sont dans l'obligation d'accueillir le changement, qui se donnent devoir et mission de l'accompagner, qui veulent l'initier pour favoriser l'émergence d'un monde meilleur.

Avec Com-Hom, je m'associe à une qualité d'intervention et un savoir faire reconnus qui font très fortement écho au sens que je donne à l'ensemble de mon action.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#), [Adobe Stock](#)